2ª edição
revista e ampliada

MARILENA CHAUÍ

cidadania cultural

o direito à cultura

FUNDAÇÃO
Perseu Abramo
Partido dos Trabalhadores

CIDADANIA CULTURAL

RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA INSTITUCIONAL[1]

Numa cidade polarizada por carências profundas e privilégios cristalizados, propor uma política cultural supõe decisões mais amplas, definição clara de prioridades, planejamento rigoroso dos recursos, sobretudo em tempo de crise econômica, quando um órgão público precisa fazer mais com menos. Numa perspectiva democrática as prioridades são claras: trata-se de garantir direitos existentes, criar novos direitos e desmontar privilégios.

1. Este texto foi originalmente publicado no documento "Cidadania Cultural em Ação – 1989-1992 – Prestação de contas da Secretaria Municipal de Cultura", em dezembro de 1992.

Numa cidade como São Paulo, tecida pela pluralidade de interesses e de conflitos, por uma teia de diferenças sociais, políticas, econômicas e culturais, a política cultural de um órgão público precisa ir além do campo clássico, definido no século XVIII, da cultura identificada com a esfera das belas-artes, e caminhar para a efetuação da política cultural e da cultura política. Foi com estas ideias em mente que, em 1989, assumimos a Secretaria Municipal de Cultura.

Ao cabo de quatro anos, as linhas mestras do trabalho estavam implementadas e em fase de consolidação, os princípios que nortearam o trabalho foram aceitos, respeitados e prosseguidos. O que ali foi realizado, o foi com a participação da sociedade, das entidades e instituições culturais, dos movimentos sociais e populares. Foi uma obra da cidade, pela cidade, com a cidade e para a cidade[2].

2. A Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo estava constituída da seguinte maneira: Gabinete do Secretário (incluindo assessorias jurídica, administrativa e cultural); Departamento do Patrimônio Histórico (Arquivo Histórico Municipal, Arquivo Fotográfico, Casas Históricas); Departamento de Bibliotecas Públicas, Departamento de Bibliotecas Infanto-Juvenis, Departamento de Teatro (incluindo teatros distritais, Teatro Municipal, Escola de Música, Escola de Dança, Escola de Iniciação Artística, Orquestra Jovem), Centro Cultural São Paulo (incluindo as divisões de biblioteca, artes cênicas, artes plásticas, discoteca, Biblioteca Braille e arquivo de artes). Em nossa gestão, criamos as Casas de Cultura (14), os ônibus-biblioteca (11), a Gibiteca Henfil, a Orquestra Experimental de Repertório, a Casa da Memória Paulistana, a Ação Cultural Regionalizada (13 núcleos), os Projetos Especiais (15 projetos), o Circo Marimbondo (4 circos itinerantes), o Núcleo Experimental de Imagem (cinema e vídeo), a Embaixada dos Povos da Floresta e o Centro de Estudos e Documentação Afro-Brasileiro. Ampliamos o número de bibliotecas (5 novas bibliotecas) e de teatros (3 novos teatros distritais); demos autonomia à Biblioteca Braille e ampliamos seu espaço e seu acervo; criamos, no Centro Cultural São Paulo, a Biblioteca de Arte Volpi, o Núcleo de Literatura, o Núcleo de Arquitetura e o Núcleo de Artes Gráficas.

PONTO DE PARTIDA

A ideia de definir para a Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo (SMC) uma política cultural, em vez de um programa de atividades e serviços culturais, nasceu da exigência imposta pelas circunstâncias, isto é, do fato de tratar-se da primeira gestão pública da cultura pelo Partido dos Trabalhadores (PT), na cidade de São Paulo. Em outras palavras, do fato de não possuirmos uma tradição que pudesse ser simplesmente seguida, mas que precisava ser criada, tendo como referência, por um lado, algumas políticas anteriores (em especial as de Mário de Andrade e de Sábato Magaldi) e, por outro, algumas tradições que pretendíamos recusar. Partindo, pois, das referências que aceitávamos e das que recusávamos, definimos a política de Cidadania Cultural: a cultura como direito dos cidadãos e como trabalho de criação.

Iniciamos nosso projeto com a recusa de três concepções de política cultural que, em diferentes conjunturas, se consolidaram nos órgãos públicos de cultura: a da cultura oficial produzida pelo Estado, a populista e a neoliberal.

A primeira coloca o poder público na qualidade de sujeito cultural e, portanto, de produtor de cultura, determinando para a sociedade formas e conteúdos culturais definidos pelo grupo dirigente, com a finalidade de reforçar sua própria ideologia, legitimando-a através da cultura. Tradição antiga, que teve seus momentos mais altos durante o Estado Novo e a ditadura dos anos 1960/1970, apanha a cultura como instrumento

justificador do regime político e, pela distribuição dos recursos e pela encomenda de trabalhos, passa a submetê-la ao controle estatal. Conteúdos como o verdeamarelismo, a identidade nacional, o "Brasil Grande", a valorização indiscriminada do folclore, simplesmente por ser folclore, o uso dos oligopólios de comunicação de massa como braço auxiliar dos órgãos culturais operam para produzir uma cultura oficial, exposta nacional e internacionalmente por meio de estereótipos (como o carnaval e o futebol), feliz sensualidade e democracia tropicais. Glorificação do Estado, da autoridade e do monumental (ainda que o monumento seja de papel crepom) são as marcas dessa tradição autoritária.

A tradição populista, mais forte no final dos anos 1950 e início dos anos 1960, pretende que o órgão público de cultura tenha um papel pedagógico sobre as massas populares, apropriando-se da cultura popular para, depois de transformá-la, devolvê-la em sua "verdade verdadeira" ao "povo". O centro desta operação é a divisão entre cultura de elite (ou elitista) e cultura popular, a primeira considerada diretamente vinculada à classe dominante, enquanto a segunda seria a expressão autêntica da classe dominada e oprimida. Nessa divisão, pouco a pouco, a "cultura de elite" vai sendo satanizada, à medida que a "cultura popular" vai adquirindo uma aura quase messiânica e salvífica. Os órgãos públicos de cultura surgem, então, como agentes da salvação sociopolítica, desde que traduzam para um nível de consciência maior e mais claro a função pedagógica da cultura popular e sua missão redentora, conseguindo que o "povo" se reconheça nas formas e nos conteúdos

que lhe são devolvidos pelo Estado. Não por acaso, o populismo cultural esteve intimamente ligado (no final dos anos 1950 e início dos anos 1960) ao vanguardismo político do Partido Comunista.

Finalmente, a posição neoliberal, que começa a deitar raízes desde meados dos anos 1980, minimiza o papel do Estado no plano da cultura: enfatiza apenas o encargo estatal com o patrimônio histórico enquanto monumentalidade oficial celebrativa do próprio Estado e coloca os órgãos públicos de cultura a serviço de conteúdos e padrões definidos pela indústria cultural e seu mercado. Por ser ideologia em estado puro, acredita na capacidade quase mágica da iniciativa privada não só como parceira principal das atividades culturais, mas sobretudo como modelo de gestão, isto é, como culminância da cultura administrada. Em outras palavras, a tradução administrativa dessa ideologia é a compra de serviços culturais oferecidos por empresas que administram a cultura a partir dos critérios do mercado, alimentando privilégios e exclusões. Expressa-se pelo efêmero, liga-se ao mercado de consumo da moda, dedica-se aos espetáculos enquanto eventos sem raiz e proliferação de imagens para consagração do consagrado, e volta-se para os aspectos intimistas da vida privada, isto é, para o narcisismo.

Assim, procuramos recusar o controle estatal sobre a cultura e a monumentalidade oficial da tradição autoritária, garantindo contra ela que o Estado não é produtor de cultura. Procuramos recusar a divisão populista entre cultura de elite e cultura popular (bem como o caráter messiânico atribuído a essa última, depois

transformada em pedagogia estatal), enfatizando outra diferença, aquela entre a produção cultural conservadora, repetitiva e conformista (que pode estar presente tanto no elitista como no popularesco) e o trabalho cultural inovador, experimental, crítico e transformador (que pode existir tanto nas criações de elite como nas populares). Enfim, procuramos recusar a perspectiva neoliberal, garantindo independência do órgão público e da cultura em face das exigências do mercado e da privatização do que é público, enfatizando por isso a ideia de Cidadania Cultural, isto é, a cultura como direito dos cidadãos, sem confundi-los com as figuras do consumidor e do contribuinte.

Navegando contra a corrente, propusemos para a Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo uma política. Em outras palavras, uma tomada de posição quanto ao modo de inserção da cultura na sociedade de classes, na república e na democracia.

Em janeiro de 1989, falando em nome do grupo que viria a dirigir a SMC, escrevemos:

> Luiza Erundina e seus secretários representam o Partido dos Trabalhadores no governo; também representam todos os cidadãos eleitores que elegeram esse partido e sua prefeita; e finalmente representam o governo da cidade perante os demais poderes constituídos do país. Ao mesmo tempo, justamente por ser um governo do Partido dos Trabalhadores e representante dos princípios políticos definidos pelos petistas, esse governo introduzirá a prática da participação, prática que definirá as relações do governo municipal com a sociedade. Para que essa dupla prática seja concretizada, será preciso, antes de tudo, que recuperemos o significado, hoje perdido, da ideia

de república. Se a Secretaria Municipal de Cultura pretende ser instrumento para a transformação da cultura política existente, é preciso que comece pela transformação interna, isto é, que nós que somos seus funcionários compreendamos o que é a res publica, o que é a coisa pública, o fundo público, o que são os bens públicos e os serviços públicos. Essa compreensão não se refere à ideia liberal, que vincula coisa pública e impostos, serviços públicos e fisco. Em outras palavras, não basta a perspectiva que identifica os indivíduos e os contribuintes. É preciso tomar a república na perspectiva democrática, portanto tomar os indivíduos não como consumidores e contribuintes, não como definidos pelas regras do mercado, mas tomá-los segundo as polarizações do campo político e, portanto, como cidadãos e membros de classes sociais antagônicas e conflitantes. Não bastará, porém, que nós, funcionários desta Secretaria, nos pautemos pelos princípios da república democrática. É preciso que nos reconheçamos como participantes dela na qualidade de cidadãos que servem aos demais cidadãos.

Se a Secretaria Municipal de Cultura pretende ser espaço de representação e de participação dos que trabalham na criação dos símbolos que constituem a cultura, se pretende ser o espaço de encontro para os que desejam fruir os bens culturais e descobrir suas capacidades como criadores de símbolos, ela só poderá fazê-lo concebendo a cultura do ponto de vista da cidadania cultural. Isto significa que tomará a cultura como um direito do cidadão e, em particular, como direito à criação desse direito por todos aqueles que têm sido sistemática e deliberadamente excluídos do direito à cultura neste país: os trabalhadores, tidos como incompetentes sociais, submetidos à condição de receptores de ideias, ordens, normas, valores e práticas cuja origem, cujo sentido e cuja finalidade lhes escapam. Mas esta Secretaria também dedicará seus esforços para promover o direito à cultura daqueles criadores cujo trabalho experimental nas

artes, nas técnicas, nas ciências e nas práticas socioculturais tem sido bloqueado, impedido, censurado e não reconhecido pelos poderes estabelecidos.

Por direito à cultura, esta Secretaria entenderá:

– o direito de produzir cultura, seja pela apropriação dos meios culturais existentes, seja pela invenção de novos significados culturais;

– o direito de participar das decisões quanto ao fazer cultural;

– o direito de usufruir dos bens da cultura, criando locais e condições e acesso aos bens culturais para a população;

– o direito de estar informado sobre os serviços culturais e sobre a possibilidade de deles participar ou usufruir;

– o direito à formação cultural e artística pública e gratuita nas Escolas e Oficinas de Cultura do município;

– o direito à experimentação e à invenção do novo nas artes e nas humanidades;

– o direito a espaços para reflexão, debate e crítica;

– o direito à informação e à comunicação.

A Secretaria Municipal de Cultura não será produtora de cultura nem dirigirá a cultura sob perspectiva doutrinária. A esta Secretaria caberá estimular e promover as condições para que a população desta cidade crie e frua a invenção cultural. Sem dúvida, esta Secretaria, não tendo o monopólio da iniciativas culturais, terá o direito de receber, discutir, avaliar e propor projetos que lhe venham da sociedade tanto quanto aqueles que venham de seus próprios funcionários, também participantes da vida cultural da cidade. Um sistema interno e externo de colegiados, fóruns e conselhos será desenvolvido com a finalidade de abrir o campo à participação dos cidadãos e dos funcionários-cidadãos, na mudança da paisagem cultural de São Paulo.

Uma iniciativa será central nesta Secretaria: desmontar uma separação geográfica que opera em São Paulo como estigma social e cultural: a divisão entre o centro e a periferia. Partiremos dessa divisão seja

para desfazê-la enquanto estigma sociocultural, seja para fazê-la integrante de uma visão cosmopolita da cidade, seja para fazê-la intervir ativamente no processo de transformação da cultura política da cidade, embaralhando o que se faz no centro e o que se faz na periferia, mesclando o campo da experimentação cultural e o da resistência que caracteriza em seu cerne a cultura popular. Não faremos opção preferencial pela periferia, mas trabalharemos para que a divisão social seja transformada em diferentes formas de intervenção cultural, capazes de trocar entre si suas experiências e modificar a paisagem cultural da cidade.

Em resumo, em 1989, partimos de quatro perspectivas, determinantes da proposta da Cidadania Cultural:

- uma definição alargada da cultura, que não a identificasse com as belas-artes, mas a apanhasse em seu miolo antropológico de elaboração coletiva e socialmente diferenciada de símbolos, valores, ideias, objetos, práticas e comportamentos pelos quais uma sociedade, internamente dividida e sob hegemonia de uma classe social, define para si mesma as relações com o espaço, o tempo, a natureza e os humanos;
- uma definição política da cultura pelo prisma democrático e, portanto, como direito de todos os cidadãos, sem privilégios e sem exclusões;
- uma definição conceitual da cultura como trabalho da criação: trabalho da sensibilidade, da imaginação e da inteligência na criação das obras de arte; trabalho de reflexão, da memória e da crítica na criação de obras de pensamento. *Trabalho* no sentido dialético de negação das condições e dos significados imediatos da experiência por meio de práticas e descobertas de

novas significações e da abertura do tempo para o novo, cuja primeira expressão é a obra de arte ou a obra de pensamento enraizadas na mudança do que está dado e cristalizado;

- uma definição dos sujeitos sociais como sujeitos históricos, articulando o trabalho cultural e o trabalho da memória social, particularmente como combate à memória social una, indivisa, linear e contínua, e como afirmação das contradições, das lutas e dos conflitos que constituem a história de uma sociedade.

NO MEIO DO CAMINHO

No meio do caminho tinha uma pedra.
Tinha uma pedra no meio do caminho.
Carlos Drummond de Andrade

Dirigir a Secretaria Municipal de Cultura foi um lento e difícil aprendizado para o grupo que ali chegou em 1989. De origens diferentes – universitários, sindicalistas, artistas, lideranças de movimentos sociais e populares –, o grupo teve, antes de mais nada, de fazer o aprendizado de sua própria convivência e passar por longas discussões de suas diferenças, seus projetos e suas esperanças.

Teve, simultaneamente, de fazer o difícil aprendizado das tarefas burocráticas e administrativas, lutando contra elas por serem rotineiras, vagarosas diante do ritmo e do tempo culturais, baseadas no segredo do cargo e na hierarquia do mando. Precisou aprender a lidar com as tradições do clientelismo, do favor, do corporativismo

interno e externo à SMC. Precisou aprender a trabalhar colegiadamente, procurando integrar projetos e programas, a planejar em conjunto orçamentos, execuções orçamentárias, prestações de contas e prazos. Precisou passar continuamente pelo exercício da autoavaliação para captar onde, como e por que a Cidadania Cultural se realizava com sucesso e onde, como e por que era mal-sucedida. Alguns se foram, outros vieram e uma parte permaneceu durante os quatro anos de gestão.

Diante de nós, erguia-se uma cidade cujas carências e demandas são muito superiores a qualquer possibilidade pública de atendê-las, cuja oposição a nós e cuja guerra contra nós foram muito maiores do que havíamos imaginado e que nada, gesto algum, ação alguma, poderia minorar porque estão inscritas no coração da luta de classes na esfera da política. Frustrações e alegrias, pavores e descobertas, injustiças e solidariedades, rotina cansativa e criação apaixonada foram marcando o caminho que percorremos.

De maneira sumária e breve, as principais dificuldades que tivemos de enfrentar foram:

1. Carência versus privilégio. Dificuldades para instituir o campo democrático dos direitos

A divisão social, na cidade de São Paulo, se realiza de maneira extrema entre dois pólos que não recobrem a divisão tradicional das classes sociais, mas vão além dela e se manifestam como pólo de carência absoluta (moradia, alimentação, saúde, educação, trabalho) e pólo do privilégio absoluto (que se manifesta na naturalidade com que se trata o que é público como se fosse privado).

As carências são tão específicas e singulares, tão particulares, que não chegam a transformar as demandas em interesses gerais de um grupo ou uma classe social nem muito menos a universalizar-se e aparecer como direitos. Os privilégios, por seu turno, porque o são, não podem generalizar-se em interesses comuns e menos ainda universalizar-se como direitos. Essa polarização extremada – ainda que a cidade possua uma classe média numerosa – torna difícil a criação do campo democrático, uma vez que este se realiza como criação, reconhecimento e garantia de direitos.

A ausência de um campo democrático já constituído e já em funcionamento se traduzia em problemas quase insolúveis para a política da Cidadania Cultural, pois a tendência particularista das carências e dos privilégios coloca o poder público sempre aquém da possibilidade de atender plenamente as primeiras e de bloquear inteiramente os segundos. Assim, por exemplo, a democratização do Teatro Municipal garantiu o acesso dos jovens e de trabalhadores que nunca o haviam frequentado, mas foi preciso lutar para chegar a isso, pois a tradição do privilégio fechava as portas do teatro não só pela política de preços, mas também pela de horários.

Levada ao máximo, a divisão social entre os particularismos da carência e do privilégio se exprimia, de um lado, em reivindicações por equipamentos culturais "bairro a bairro" e, de outro, em exigências de altíssima qualidade do desempenho cultural nos grandes equipamentos centrais (Teatro Municipal, Centro Cultural São Paulo, Biblioteca Mário de Andrade), dicotomia que seria facilmente solucionável se a SMC possuísse fartos

recursos orçamentários para fragmentá-los nas numerosas demandas locais específicas e, simultaneamente, concentrá-los nos grandes equipamentos metropolitanos. O que não era o caso, e impôs a cada um de nós o rigor na definição de prioridades, orçamentos e prazos.

Além dessa dificuldade, a divisão social entre carência e privilégio, ao mesmo tempo que tornava, à primeira vista, incompreensível a ideia de Cidadania Cultural, reforçava a mais amarga tradição antidemocrática da cidade: o clientelismo de movimentos, grupos, instituições e associações culturais – para os quais a SMC se apresentava como balcão – e a prática do favor como norma da ação de um órgão público. Do lado dos carentes, o órgão público de cultura aparecia como provedor cultural (não só de serviços, mas de ações culturais, sobretudo de eventos), enquanto do lado dos privilegiados o órgão público de cultura aparecia como espaço a ser apropriado privadamente e como "naturalmente" destinado aos "cultos" (via de regra, artistas consagrados, instituições consagradas e empresários da cultura). A batalha da quebra da tradição clientelista e do favor foi renhida e, hoje, podemos dizer que está quase ganha. Qualquer retrocesso aqui compromete a cultura política da cidade.

Outro aspecto interessante merece ser mencionado: os impasses e ilusões da celebrada expressão neoliberal "parceria com a iniciativa privada". De fato, a classe dominante paulistana, além de não possuir a tradição do mecenato, só aceita a "parceria" se esta lhe traz dividendos econômicos ou de prestígio e reforço de seus privilégios. De modo geral (salvo honrosas exceções de empresários que são, antes de ser empresários, pessoas voltadas para

a cultura), a iniciativa privada, isto é, o mercado, tenta operar segundo sua lógica e, portanto, esperar lucros da atividade cultural, definir padrões culturais determinados pelo consumo e pela passividade, privatizar o órgão público e desconsiderar as duas diretrizes básicas da Cidadania Cultural: a cultura como direito dos cidadãos e como trabalho de criação dos sujeitos culturais.

Por conseguinte, a política da Cidadania Cultural, longe de ser uma proposta imediatamente praticável, revelou-se um lento e difícil processo político-cultural. Por não ser óbvia ou evidente e por não encontrar raízes já assentadas na tradição cultural da cidade, implementá-la significou explicá-la, explicitá-la continuamente para os cidadãos e para os funcionários da SMC, a fim de torná-la parte de um trabalho mais amplo de cultura política. Pudemos ver seu resultado inúmeras vezes e particularmente, em 1992, nas duas audiências públicas para discussão do orçamento de 1993, quando mais de mil pessoas, do centro e da periferia, das instituições consagradas e dos movimentos populares, das entidades de categoria e dos movimentos sociais, discutiram, juntas, uma política cultural, enfatizando o modo de distribuir os recursos em todas as regiões da cidade, as prioridades dos serviços sobre os espetáculos e a prioridade das ações culturais sobre a edificação de novos equipamentos.

Saímos do meio do caminho, mas ainda resta muito a andar, pois a divisão social dos carentes e privilegiados acentuou-se com a crise econômica vivida pelo país. Assumir, em São Paulo, a perspectiva neoliberal com ilusão de ser "moderno" é repor a polarização social e adiar a consolidação democrática dos direitos.

2. Burocracia *versus* democracia cultural

Sabemos que, por sua natureza própria, a burocracia é contrária às práticas democráticas (quando mais não fosse, bastaria examinar os totalitarismos para reconhecer essa obviedade). De fato, a burocracia opera fundada em três princípios: a hierarquia do mando e da obediência, que define os escalões de poder; o segredo do cargo e da função, que garante poderes e controle dos graus superiores sobre os inferiores; a rotina dos hábitos administrativos que, por definição, são indiferentes à especificidade do objeto administrado (produzir uma ópera, comprar livros, contratar um bailarino, realizar um seminário ou um colóquio, comprar tijolos, lâmpadas, papel higiênico e sabonete são atos burocráticos e administrativamente idênticos).

Hierarquia, segredo e rotina são o contrário e a negação da democracia, que opera com igualdade de direitos, e não com distinções hierárquicas; com a plena circulação da informação e o direito de produzi-la tanto quanto de recebê-la e não com o segredo; e, em vez da rotina, opera com a inovação contínua, suscitada pela dupla marca do democrático, isto é, a legitimidade dos conflitos e a criação de novos direitos.

Não bastasse a rigidez autoritária da burocracia, a rotina e a repetição administrativa, no caso da cultura, são visceralmente contrárias à atividade cultural, à sua lógica, ao seu tempo, à sua oportunidade e ao seu sentido. Imagine-se, portanto, o que há de suceder quando se traz para um órgão público a proposta de Cidadania Cultural! Em uma única proposta política, dois antagonismos com a burocracia: democracia e cultura.

Vistos de longe e com a distância no tempo, os obstáculos, hoje, tendem a parecer cômicos. Foram, porém, experimentados como violência cotidiana, como ausência de pensamento e de espírito, como bloqueio irremediável à ação cultural democrática. Vencê-los, mesmo que parcialmente, mostra, entretanto, que o projeto da Cidadania Cultural foi e continua a ser possível.

A irracionalidade burocrática é aparente: serve para disfarçar e ocultar formas precisas de exercício de poderes (ainda que sejam pequenos poderes). Um processo (documento que dá existência administrativa e legal a uma ação qualquer) pode percorrer seu caminho pelas instâncias administrativas em algumas horas ou em muitos meses: a diferença não é determinada pela complexidade do assunto, mas pela vontade de quem o faz caminhar ou parar nos escaninhos e nas gavetas. Longe de funcionar com a impessoalidade de uma máquina, a burocracia funciona segundo relações de favor, clientela, tutela, boa ou má vontade, interesse ou desinteresse de seus membros, que possuem um álibi precioso: a indiferença do assunto ou do objeto tratado, que segue o mesmo procedimento e percorre os mesmos andares e corredores, seja ele qual for.

A burocracia não é uma "máquina administrativa" e sim um *sistema de poder* movido por gente, e no qual a vontade dos indivíduos-burocratas é mais determinante e imperiosa do que as leis e os procedimentos. Os hábitos burocráticos operam para a manutenção de mando e poderes e não para a proteção efetiva da coisa pública. Assim, sob a máscara da impessoalidade racional (tão louvada por Weber), imperam vontades pessoais e

personalizadas, que representam grupos e interesses políticos, sociais e econômicos.

A burocracia, como diz Claude Lefort, é uma formação social e não um modo de organizar serviços. De fato, hierarquia, segredo, rotina, impessoalidade aparente, além de cristalizar poderes, possuem duas outras funções precisas: de um lado, a sabotagem política, de outro, perpetuar um sistema de irresponsabilidades, uma vez que cada escalão burocrático lança para os outros as decisões mais importantes e nenhum se responsabiliza por nenhuma. Como dizia Marx, a burocracia é um animal cuja cabeça ignora o que fazem os membros e estes ignoram o que faz aquela. Eis por que as mudanças político-administrativas que propusemos na SMC – se, um dia, aprovadas pela Câmara Municipal – alteram este sistema de poderes e fortalecem as atividades culturais autônomas e livres.

De todo modo, mesmo sem uma reforma geral, mas usando portarias e decretos, convencendo os funcionários e trabalhando com a sociedade, avanços foram feitos: direções colegiadas, experiências de co-gestão com os habitantes dos bairros (sobretudo da periferia da cidade) e movimentos ou grupos culturais regionais (graças à criação das Casas de Cultura), implementação de conselhos participativos (Conselho Municipal de Cultura, Conselho de Arte do Teatro Municipal, regularização e funcionamento permanente do Conselho do Patrimônio Histórico e Ambiental)[3]

3. O gabinete do(a) secretário(a) de Cultura e os departamentos que constituem a Secretaria de Cultura passaram a funcionar colegiadamente, com reuniões mensais para discussões, planejamento e decisões coletivas e in-

permitiram a efetivação da política de Cidadania Cultural.

O estilo de gestão que gostaríamos de ver consolidado na totalidade da SMC foi o adotado pelos Projetos Especiais, que efetivaram plenamente a diretriz principal da Secretaria, qual seja, que um órgão público de cultura não produz cultura, mas cria condições para que os projetos culturais da sociedade sejam realizados. Os Projetos Especiais foram o espaço no qual os grandes temas políticos e culturais da cidade e do país se traduziram em programas e atividades realizados pela própria cidade, sob orientação, coordenação e financiamento da SMC. Multidisciplinares, integrando os vários departamentos da Secretaria e todas as linguagens culturais existente na cidade, os Projetos Especiais foram o laboratório de

tegradas. Alguns setores dos departamentos também passaram a formar colegiados de direção de suas respectivas áreas. Com a descentralização implementada com a criação, em bairros e nas periferias da cidade, das Casas de Cultura, estas buscaram instituir, ainda que precariamente e com muitos percalços, conselhos de cogestão com as comunidades locais. As Coordenações de Ação Cultural Regionalizada, com o papel de coordenar a descentralização cultural, passaram a integrar os colegiados regionais dos Governos Locais (forma regionalizada e descentraliza assumida pelas Administrações Regionais) e a trabalhar com grupos e lideranças regionais, sob a forma de fóruns de cultura. Foi criado o Conselho de Arte do Teatro Municipal, com representantes dos Corpos Estáveis e suas associações, além de representantes das artes da sociedade civil. O Conselho de Preservação do Patrimônio Histórico e Ambiental (CONPRESP) passou a funcionar regularmente e, após discussões com outros conselhos e colegiados municipais ligados à política urbana, foi redigido um projeto de lei que ampliava e democratizava sua composição e seu modo de funcionamento. Durante dois anos, representantes das entidades culturais, personalidades do mundo cultural de São Paulo e representantes do Poder Legislativo discutiram e redigiram o projeto de lei de criação do Conselho Municipal de Cultura, aprovado em 1992 pela Câmara Municipal e em vias de implementação pela SMC na época.

estudo e concretização da ideia mestra da Cidadania Cultural.

3. O bloqueio jurídico

Se é verdade que as legislações e suas jurisprudências existem para proteger a coisa pública contra crimes dos administradores, se é verdade que os procedimentos legais ou jurídicos possuem uma lógica para garantir controle e fiscalização sobre os atos administrativos, também é verdade que o positivismo e o formalismo jurídicos operam para bloquear e impedir o exercício efetivo da política.

Isso ocorre por dois motivos principais: primeiro, porque "o jurídico" (como é chamado nos órgãos públicos) identifica e confunde política e administração, reduzindo o governo aos atos de gestão; em segundo lugar, e sobretudo, porque "o jurídico" acredita que as normas jurídicas antecedem o poder político e o instituem. Ou seja, em lugar de considerar que leis, normas, decisões e procedimentos jurídicos são instituídos pelo poder político (portanto, pela vontade dos cidadãos politicamente organizados e representados), o positivismo jurídico, assentado no formalismo de leis, normas e procedimentos, passa a determinar quais políticas podem ser efetivadas pelos governos e quais não podem, desconsiderando o principal, isto é, que governos são eleitos para realizar projetos e programas políticos escolhidos pelos cidadãos. E que devem ter o poder de realizá-los.

Para que se possa avaliar como essa concepção jurídica interferiu no trabalho de implementação da política cultural oferecemos alguns exemplos.

Muitos programas das Casas de Cultura, do Centro Cultural São Paulo e dos Projetos Especiais não conseguiam viabilizar-se sob o argumento jurídico de que "não são cultura". O que tal declaração significava? Que a lei que criou a SMC restringia as atividades culturais ao campo das belas-artes e, por conseguinte, tudo quanto não pertencesse ao escopo destas últimas não seria administrativa e legalmente cultural! Ora, uma política de Cidadania Cultural justamente escapa das fronteiras impostas pelo conceito restrito da cultura identificada apenas com as belas-artes e fica travada pelas assessorias jurídicas. Somente em 1991, quando, finalmente, a assessoria jurídica do Gabinete do(a) Secretário(a) entendeu o que era e o que pretendia a política de Cidadania Cultural, pudemos modificar o "campo funcional" da SMC por meio de um decreto da prefeita, que redefinia a ideia de cultura e o espaço de atuação da Secretaria Municipal de Cultura.

Pelo decreto, "considerando-se que à cultura foi atribuído o caráter de direito acessível a todos os brasileiros; considerando-se que a cultura engloba todas as formas de expressão e manifestação cultural", ficou estabelecido que: "considera-se atividade de natureza artística e cultural tudo o que deriva da atividade humana, como resultado de sua criação intelectual, sob todas as formas de expressão" e que "a Secretaria Municipal de Cultura deverá apoiar e incentivar a valorização e a difusão das manifestações culturais e oferecer condições à população para acesso aos bens culturais".

E, mesmo assim, apesar desse ato jurídico, os problemas continuaram. Um dos mais pitorescos foi aquele criado em

torno de um projeto comum entre a Secretaria Municipal de Saúde e a Secretaria Municipal de Cultura com os doentes e deficientes mentais. A assessoria jurídica da Secretaria Municipal de Saúde sustentava que o programa não poderia ser realizado pela Saúde por tratar-se de um programa cultural. Por seu turno, a assessoria jurídica da Secretaria Municipal de Cultura afirmava que o programa não poderia ser feito pela Cultura por se tratar de uma questão clínica. Foi somente quando, encolerizado, José Américo Pessanha, diretor do Centro Cultural São Paulo, indagou se o que se propunha era o *apartheid* cultural dos doentes mentais que, assustadas, as duas assessorias encontraram os meios legais e administrativos para viabilizar o programa.

Outro caso interessante foi o da implementação da Embaixada dos Povos da Floresta. Pondo em ação a Cidadania Cultural, o Departamento do Patrimônio Histórico (DPH) discutiu com a União das Nações Indígenas (UNI) a criação de um núcleo cultural indígena, autogerido pelas nações indígenas e funcionando como a primeira embaixada dos Povos da Floresta em território brasileiro. Para tanto, o DPH cedia às nações indígenas o uso de um equipamento municipal, a Casa do Sertanista, cessão duplamente simbólica, como se vê (contra a exclusão político-cultural das nações indígenas e contra a forma de relação com elas estabelecida pelos sertanistas). A assessoria jurídica declarou vários "não pode": a cessão poderia criar o precedente de usucapião, a SMC perderia o poder e o controle sobre as atividades culturais da Casa, as nações indígenas não possuíam estatuto legal etc. Foi somente quando Ailton Krenak decidiu que levaria o caso

ao Congresso Nacional e aos meios de comunicação que "o jurídico" deu seu precioso *nihil obstat*.

Finalmente, um último exemplo, vindo do Tribunal de Contas do Município (TCM). Havíamos encontrado as bibliotecas municipais dilapidadas fisicamente e com um acervo que não havia sido atualizado por quase dez anos. Fizemos, então, uma compra gigantesca, inédita no país, ao adquirirmos 5 milhões de dólares em livros. Parte desses livros eram estrangeiros e seu preço era muito baixo, se fossem comprados diretamente das editoras internacionais, sem passar pela intermediação de distribuidoras nacionais. Alegou o TCM que não havíamos feito licitações. Foi explicado que a lei faculta não licitar quando se trata de um "produto" exclusivo do produtor. Exigiu-se, portanto, que provássemos que os livros editados pelas editoras estrangeiras eram exclusivos delas. Enviamos cartas às editoras pedindo-lhes que dissessem que haviam editado os livros que haviam editado e que eram seus os livros constantes de seus catálogos. Obtivemos respostas de morrer de rir, pois os editores estrangeiros indagavam o que se passava no Brasil. Depois de longas e difíceis explicações, obtivemos as cartas e, assim, constam dos processos de aquisição dos livros cartas da Gallimard, da Oxford, da Feltrinelli, da Fondo de Cultura etc. afirmando que são editoras dos livros que editam.

Vale a pena lembrar que um dos conselheiros do TCM nos enviou um ofício estranhando a compra dos livros estrangeiros e indagando por que não comprávamos "similares nacionais". A resposta, evidentemente, foi simples: tão logo o conselheiro nos indicasse os similares

nacionais de Einstein, Platão, Proust, Joyce, Pirandello, Leonardo da Vinci, Klee etc., faríamos a compra. Explicar que para bibliotecas assegurarem trabalhos de pesquisa são necessários livros na língua original ou em edições bilíngues foi uma tarefa ingrata...

4. O Poder Legislativo

"A Secretaria Municipal de Cultura já consultou o Vicente Mateus?" (antigo presidente "vitalício" do Sport Club Corinthians Paulista). Esta pergunta nos foi feita por um vereador quando, na audiência anual em que devíamos explicar e justificar para a Câmara Municipal nossa proposta orçamentária, dissemos que o orçamento proposto para o Teatro Municipal, em 1991, seria superior à sua "média histórica" porque, além de ser o ano das comemorações dos 80 anos do teatro, também comemoraríamos o Ano Mozart. O vereador confundiu Mozart com o jogador de futebol Mozer, que pertencia à Seleção Brasileira e, segundo alguns, era muito cobiçado pelo presidente corintiano...

Um vereador fez oposição sistemática à SMC porque não demos seguimento ao seu projeto de concurso municipal para a composição de um hino à cidade nem demos atenção às comemorações do Dia do Arbusto, projeto de lei proposto por ele e aprovado pela Câmara Municipal. Chegamos a receber, de um outro, um pedido para matricular (fora do prazo e na falta de vagas) na Escola Municipal de Dança uma mocinha "porque possui pernas bonitas e vai dançar bem".

As relações da SMC com a Câmara Municipal foram difíceis e, em duas ocasiões, muito tensas. Por um

lado, os projetos de lei referentes à cultura sempre foram considerados secundários, pois não têm força eleitoral; por outro, impera na Câmara Municipal uma atitude clientelista e de favor (rendendo votos), que leva os vereadores a solicitar eventos, serviços, espaços, construção de edifícios, cargos, sem qualquer preocupação com as diretrizes definidas pela Secretaria.

Os atritos, que não desejamos nem buscamos, acabaram acontecendo e, por ter funções fiscalizadoras, a Câmara Municipal terminou por usá-las para bloquear projetos de lei, emendar outros de forma incorreta e precipitada, encaminhar pedidos de auditorias ao Tribunal de Contas Municipal e, por fim, abrir uma Comissão Parlamentar de Inquérito para apurar "possíveis irregularidades e injustiças no Teatro Municipal".

Assim, nós que começáramos com atitude respeitosa e deferente, de valorização do Poder Legislativo como pilar da democracia representativa, terminamos descrentes, desconfiados e indignados com esse poder (ressalvando as honrosas exceções de praxe).

5. Expectativas e frustrações

No meio do caminho também enfrentamos as dificuldades trazidas pelas expectativas da população e dos criadores culturais, decorrentes de hábitos muito enraizados.

Nossa primeira dificuldade foi a qualidade das demandas culturais: sufocadas pela mídia e pela indústria cultural, as demandas tendiam a ser aquelas determinadas pela própria mídia, como consagração do consagrado e reiteração de modismos e como imitação dos programas

e eventos realizados pela mídia. Solicitação de shows – tanto com artistas mais em voga no rádio e na televisão como com artistas locais que imitam os padrões impostos pelo rádio e pela televisão –, títulos de livros solicitados às bibliotecas – em geral, os *best-sellers* publicados pela indústria livreira –, solicitação de patrocínios e concursos para programas ou atividades suscitados pela mídia. As demandas iniciais passavam longe da ideia de Cidadania Cultural, seja como direito à informação e à fruição, seja como trabalho de criação do novo. Por muito tempo a SMC foi considerada "elitista" por submeter propostas ao crivo da qualidade, da inovação e do custo-benefício para a população e não apenas para os artistas.

Nossa segunda dificuldade foi o hábito clientelista: como não há pleno desenvolvimento da cidadania, isto é, dos deveres e direitos dos cidadãos, os agentes e criadores culturais tendem a procurar os órgãos públicos de cultura com demandas que podem tornar-se relações de favor e clientela, com risco de privatizar o que é público, impedindo a autonomia e a participação culturais.

Outra dificuldade localizava-se no hábito corporativo, que leva a uma percepção setorializada e fragmentada da cultura na cidade, impedindo a visão mais ampla das necessidades e dos direitos de todos os cidadãos (criadores culturais e público).

Evidentemente, também enfrentamos a dificuldade decorrente da tendência a identificar a cultura com as belas-artes, perdendo de vista que a cultura é tanto o processo de criação de símbolos, comportamentos, práticas, valores e ideias de uma sociedade como o trabalho da inteligência e do pensamento na criação de

obras de pensamento e o trabalho de sensibilidade e da imaginação na criação de obras de arte.

Em uma cidade como São Paulo, onde as carências básicas são alarmantes e imensas, tivemos que trabalhar com uma dificuldade quase insuperável: a limitação orçamentária, pois o orçamento municipal só pode contemplar precariamente as atividades culturais e, por conseguinte, as demandas e os direitos culturais tendem a permanecer insatisfeitos ou a ser apenas parcialmente satisfeitos.

Não foi pequena a dificuldade para enfrentar o poderio da indústria cultural, que rivaliza com os esforços públicos e transforma a cultura em mercadoria cujo valor oscila segundo as regras do mercado e cuja inovação é sufocada pelo gosto da "novidade", erguendo obstáculos fortes à criação cultural mais lenta e mais duradoura. A indústria cultural reforça o hábito de identificar a cultura com o entretenimento, por meio de eventos de música e dança, dificultando a recepção de outras modalidades da ação cultural, mais invisíveis e prolongadas e cujos resultados levam mais tempo para aparecer.

Essas dificuldades ganharam muito terreno em virtude de uma dificuldade maior, do ponto de vista de um projeto de Cidadania Cultural, qual seja, a ausência, na cidade, de fortes movimentos culturais com tradições, lutas e propostas para uma política cultural no plano institucional.

Acreditamos, no entanto, que, embora as dificuldades não tenham sido plenamente superadas (quatro anos não são suficientes para modificar hábitos enraizados nas condições econômicas, sociais e políticas da cidade), elas

o foram parcialmente, e as melhores provas disto estão no conjunto de projetos voltados para a pluralidade e as diferenças culturais da cidade, expressas nos movimentos sociais e populares, e sobretudo nas audiências públicas de 1992 para o orçamento de 1993, quando vimos a mudança profunda na qualidade das demandas e das propostas da população. Ao que parece, a ideia de Cidadania Cultural está sendo desenvolvida e implantada pelos cidadãos.

6. Situação física da SMC em 1989

Talvez um dos impactos maiores que tivemos ao chegar à SMC, em 1989, tenha sido a descoberta das condições físicas em que se encontravam os espaços culturais: teatros interditados havia vários anos; casas históricas em ruína; bibliotecas inacabadas; Centro Cultural São Paulo inacabado havia oito anos; reforma do Teatro Municipal inacabada e com erros; falta de manutenção e conservação dos demais edifícios, danificação, perda e furto de equipamentos etc. Dos 98 edifícios que recebemos, nenhum se encontrava em condições decentes e dignas de funcionamento e alguns eram uma ameaça à vida dos funcionários e usuários, aos acervos e equipamentos.

Reynaldo de Barros (ex-prefeito que fez gravar suas iniciais, RB, em todos os tijolos aparentes das paredes do Centro Cultural São Paulo) inaugurou o Centro Cultural São Paulo com problemas: o projeto arquitetônico original não havia sido respeitado, a empresa de arquitetura embargara a obra na justiça e o edifício, além de inacabado e com problemas hidraúlicos, elétricos, de infiltração e de impermeabilização, também não recebeu

manutenção durante os anos subsequentes, envelhecendo precocemente e deteriorando-se a olhos vistos. Sem portas laterais, sem portões no piso da Avenida 23 de Maio, com estranhos alçapões nos vários andares, o Centro Cultural São Paulo serviu de lixão (nas paredes laterais), de depósito de materiais do Teatro Municipal (que encontramos deteriorados sob águas de chuva), de espaço para tráfico de drogas (tivemos que recorrer duas vezes à Secretaria de Segurança do Estado) e de agiotagem, e sem poder ser usado em toda a sua capacidade (os quatro teatros não possuíam sistema de segurança nem tratamento acústico, não podendo funcionar ao mesmo tempo; a sala de cinema possuía dois velhos projetores doados que não permitiam exibição de boa qualidade etc.). Furtos de equipamentos ocorreram durante todo o ano de 1989, sem que fosse possível impedi-los, uma vez que a fragilidade física do edifício tornava inútil toda forma de vigilância.

Jânio Quadros reabriu o Teatro Municipal, em 1988, com apenas um terço da obra realizada e um gasto de 27 milhões de dólares. Tivemos que refazer parte do que fora feito, pagar a dívida de importação dos elevadores de palco, vindos da Inglaterra e bloqueados na alfândega, além de completar a obra e todo o restauro da fachada. Por dois terços da obra e reparos no que já havia sido feito, gastamos 7 milhões de dólares.

Encontramos uma casa histórica, o Solar da Marquesa, no centro antigo de São Paulo, em ruínas: paredes de taipa rompidas pelas chuvas, teto e piso destruídos, pesquisa arqueológica interrompida. Em seus anexos, encontramos o Arquivo Municipal de Negativos (com um

acervo que se inicia no século XIX), cujos fichários tinham a parte inferior submersa nas águas de chuvas e goteiras. Assim também encontramos o laboratório fotográfico do Patrimônio Histórico, alocado nos anexos. Levamos quatro anos para restaurar o Solar, abri-lo à visitação pública e ocupá-lo com atividades culturais organizadas pela população. Conseguimos que o edifício da antiga escola Politécnica, na Avenida Tiradentes, doado pela Universidade de São Paulo (USP) ao Departamento do Patrimônio Histórico, fosse restaurado (as obras ainda não haviam se completado após o término do governo de Luiza Erundina) e equipado para receber o Arquivo Histórico, o Arquivo Fotográfico (cujas fotos foram restauradas) e as atividades do Patrimônio Histórico.

Desde 1954, a Biblioteca Mário de Andrade (cujo projeto original Rubem Borba de Moraes não conseguiu realizar por interferência e decisão do prefeito Prestes Maia), exigia reformas e ampliação. Infiltração de águas, falta de impermeabilização, problemas nos sistemas hidráulico e elétrico, no sistema de elevadores, risco de incêndio e de inundações, risco de desabamento, falta de aeração e ventilação, problemas de infiltração da luz solar, ausência de espaços para a reserva técnica das obras de arte da coleção iniciada por Sérgio Milliet – estes foram alguns dos problemas encontrados. Durante dois anos, com poucos recursos orçamentários, foram realizados os projetos de reforma e modernização da biblioteca, reformada em 1992. Ali encontramos instalado e paralisado o Sistema Dobis-Libis de informatização do acervo que, depois de discussões com diferentes especialistas, foi ativado por nós e estendido a uma parte

da rede das bibliotecas ramais, ao Patrimônio Histórico e ao Centro Cultural São Paulo.

Encontramos a Escola de Dança com graves problemas de cupins, piso com defeitos que causavam problemas físicos (alguns irremediáveis) aos alunos, problemas nas instalações elétricas e hidráulicas. Nas mesmas condições e com problemas de espaço para as atividades, encontramos a Escola de Música.

Não vamos prosseguir a enumeração. Seria longa e cansativa e o principal está registrado em um vídeo, feito em 1989, intitulado "Descaso Público", e também em uma exposição fotográfica, feita em 1989, intitulada "Ruínas e Esperanças".

A situação física da SMC foi, para nós, motivo de desespero. Esperávamos iniciar a Cidadania Cultural não só ampliando o número de espaços culturais na cidade, mas também usando toda a capacidade dos edifícios existentes. O que não foi possível. Tivemos que gastar os quatro anos reformando, restaurando, fazendo obras de manutenção e adaptando velhos espaços ociosos de outras secretarias para instalar Casas de Cultura, salas de leitura, bibliotecas, centros de convivência. Um orçamento que poderia ter sido usado para atividades culturais na cidade inteira precisou ser usado para recuperar um patrimônio público destroçado. Está recuperado. Poucas eram, ao fim do mandato, as reformas por concluir e poucas as por iniciar. Mas a perda para a cidade, durante anos, por não poder usar plenamente os espaços culturais é irreparável. E como a tradição da cultura política nacional é construir para obter votos em futuras eleições, em lugar de manter e conservar o patrimônio existente, poucos anos depois a SMC estava, outra vez, em ruínas.

Criamos a Equipe Móvel de Reforma e Manutenção, que se encarregou de realizar as obras menores e supervisionar as maiores, além de visitas periódicas, de caráter preventivo, aos vários equipamentos da SMC.

Que fique registrado o que fizemos: 11 obras de restauro de edifícios históricos; 25 obras de reforma geral; 13 obras de adaptação e reforma geral para Casas de Cultura e Escolas de Arte; 5 obras de conclusão e abertura de novos edifícios; 58 obras de reparos e manutenção; 7 obras de reformas e uma obra de restauro para concluir, totalizando 120 intervenções e aumento do patrimônio físico da Secretaria.

Se não houver a clara compreensão de que obras de reparo e manutenção, reformas periódicas e prevenção são indispensáveis e dever do poder público, todo esse patrimônio estará, em breve, novamente destruído.

PONTO DE CHEGADA

Sabemos, hoje, que o projeto de uma política como a da Cidadania Cultural foi sendo adotado em muitas cidades e estados do Brasil. Sabemos também que a ex-Secretaria Nacional de Cultura tentou instituí-lo como diretriz nacional e que o novo Ministério da Cultura pretende implementá-la. Sabemos que as bibliotecas de todo o país, incluindo a Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro, passaram a adotar a ideia da Biblioteca do Cidadão e a informatizar seus acervos a partir do modelo criado pela SMC de São Paulo. Depoimentos como os de Fernanda Montenegro, Antonio Abujamra, Paulo